



*An international multidisciplinary paper series devoted to the study of organizational action, organizational change, and organization and well-being. Founded by Bruno Maggi.*

## **ITALIANI E STRANIERI NELLE IMPRESE FERRARESI**

**ROBERTO ALBANO**

**UNIVERSITÀ DI TORINO**

**FRANCO MOSCA**

**OSSERVATORIO PROVINCIALE IMMIGRAZIONE DI FERRARA**

### *Abstract*

The paper presents the main results of a recent research which explores in depth some characteristics of social relations within and around the workplaces employing both Italian and immigrant workers. The study is founded upon two complementary standpoints: the Theory of Organizational Action, elaborated by Bruno Maggi, and Norbert Elias' Theory of Established-Outsiders Figuration. In conclusion, taking into account the results of research, we illustrate some general principles on which migration policies should be based.

### *Keywords*

Organizational action, Established/Outsiders, Migrant Studies.

Italiani e stranieri nelle imprese ferraresi. Albano Roberto, Mosca Franco. Bologna: TAO Digital Library, 2012.

Proprietà letteraria riservata  
© Copyright 2012 degli autori  
Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-906740-1-3



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative papers presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

#### EDITORIAL STAFF

*Editor:* Bruno Maggi

*Co-editors:* Roberto Albano, Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Giovanni Rulli

#### *International Scientific Committee:*

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université de Provence	Economics
Daniel Faïta	Université de Provence	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznclwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

**[www.taoprograms.org](http://www.taoprograms.org)**  
**[dl@taoprograms.org](mailto:dl@taoprograms.org)**

Pubblicato nel mese di Marzo 2012  
da TAO Digital Library – Bologna

## Italiani e stranieri nelle imprese ferraresi

*Roberto Albano, Università di Torino*

*Franco Mosca, Osservatorio Provinciale Immigrazione di Ferrara*

“Agisci in modo che la tua volontà  
possa istituire una legislazione universale”  
(Immanuel Kant)

### Introduzione

L'opinione che il lavoro retribuito sia fondamento dell'unità sociale e al contempo dello sviluppo della personalità umana è trasversale, interclassista, condivisa da numerose etiche laiche e religiose. Il lavoro umano non può essere ridotto a una 'merce', perché è fonte di dignità e identità sociale; la valorizzazione del lavoro non può mai essere puramente economica: essa deve sempre considerarsi – in una civiltà giuridica evoluta – valorizzazione morale, intellettuale e sociale di uomini e donne al lavoro. Questo principio di *responsabilità sociale* è universale, non può applicarsi ad alcuni esseri umani a scapito di altri, bensì a tutti senza distinzione alcuna: è un imperativo categorico dell'etica economica delle grandi tradizioni di pensiero – religiose e laiche – che ispirano con i loro valori le istituzioni democratiche europee contemporanee.

Non è 'soltanto' questione di etica e di diritto positivo: le sorti delle organizzazioni, economiche e non, dipendono strettamente dalle caratteristiche e dalle sorti degli individui che danno vita quotidianamente ai processi organizzativi. A tal proposito, vale la pena riallacciarsi brevemente a un grande pensatore europeo, Max Weber, al quale tutte le discipline sociali ed economiche devono qualcosa.

Nel corso della sua ampia riflessione sulle potenzialità di rapida modernizzazione del sistema economico in Germania (agli inizi del XX secolo), Max Weber approdò allo studio empirico del rapporto tra struttura della grande industria e condizione operaia. Egli sottolineò l'esigenza di ottenere da un ampio programma di ricerche una conoscenza obiettiva, i cui risultati avrebbero potuto essere utili al fine dell'orientamento delle politiche sociali,

culturali ed educativo-formative del Governo. In un celebre passo di un suo documento metodologico del 1908 è enunciato assai chiaramente il disegno fondamentale del programma di ricerche:

“[...] definire da un lato quale influenza la grande industria esercita sull’indole personale, il destino professionale e lo ‘stile di vita’ extraprofessionale dei propri operai, quali qualità fisiche e psichiche sviluppa in loro e come queste si manifestano nella condotta di vita globale dei lavoratori; d’altra parte, in che misura la grande industria, dal canto suo, è legata nelle sue capacità e tendenze di sviluppo a determinate qualità che sono il prodotto dell’origine etnica, sociale, culturale, della tradizione e delle condizioni di vita della classe operaia. Si tratta quindi di due problemi diversi collegati tra loro, che il teorico può e deve dividere, ma che nella prassi della ricerca compaiono quasi dappertutto in combinazione tra loro sicché, perlomeno in ultima analisi, non si può dar risposta ad uno e non all’altro” (Weber, 1908; trad. it. 1983: 67).

Era quindi necessario secondo Weber studiare, da un lato, il tipo di processi di selezione che la grande industria, sulla base dei suoi bisogni, adottava nei confronti dei lavoratori; dall’altro, il tipo di adattamento del personale impiegato dalle grandi industrie alle condizioni di vita loro offerte. Punto di partenza era l’esame ‘in vivo’ delle situazioni di lavoro: orari di lavoro (durata, presenza o meno di pause, rapporto tra orario di lavoro e prestazione lavorativa, ecc.), forme retributive e la loro relazione con le prestazioni, contabilità salariale (costi della manodopera, redditività degli operai, utilizzo delle macchine), forme di selezione e addestramento, compiti svolti ed eventuali macchine usate.

Come è noto, l’ambizioso programma volse a termine nell’arco di due soli anni per mancanza di collaboratori e per l’opposizione dei sindacati che paventavano il rischio di un uso strumentale dei risultati da parte degli imprenditori. Solo un’allieva di Weber, Marie Bernays, riuscì a ottenere dei risultati, lavorando come operaia in incognito in una fabbrica tessile. Nel 1911, all’assemblea del Verein für Sozialpolitik, di fronte alle critiche - ma anche

all'ammirazione manifestata da più parti - Weber minimizzò la portata dei risultati, affermando però che, con l'aiuto di ricerche future, comunque entro un periodo di considerevole lunghezza, forse sarebbe stato possibile giungere a qualche risultato cruciale.

Occorre però ricordare un altro importante lascito della riflessione weberiana su questi temi. Negli stessi anni in cui lavorava al programma di ricerca finanziato dal VfS, Weber pubblicava un altro impegnativo saggio sulla psicofisica del lavoro industriale (1909, trad. it. 1983). Ciò che occorre qui ricordare di quel lavoro sono le autorevoli indicazioni per un'analisi congiunta delle variabili psicologiche, biologiche e sociali con le variabili organizzative della situazione di lavoro, alla luce di una 'terza via epistemologica' entro la *Methodenstreit* (cfr. Albano, Masino, Maggi, 2010).

Le indicazioni teoriche e metodologiche contenute in questi due lavori possono a tutti gli effetti essere considerati momenti fondativi della ricerca organizzativa sul campo. Spingendoci oltre, riteniamo quello tracciato con gran lucidità da Weber una sorta di "programma latente" che, seppur in modo discontinuo, ha orientato importanti studi e ricerche nei decenni successivi<sup>1</sup>.

Un aspetto particolare di quest'ampia tematica concerne la condizione dei lavoratori dipendenti migranti rispetto ai lavoratori radicati da più tempo in un certo contesto sociale, economico e culturale. Questi lavoratori - in misura assai variabile - presentano caratteristiche specificamente connesse con la loro condizione di *ultimi arrivati*.

Per declinare il "programma latente" in questi termini si è perciò proceduto a indagare in profondità - ancorché in un'area territoriale e produttiva assai circoscritta e con risorse limitate - situazioni ancora poco esplorate dalla ricerca sociale nel nostro Paese, quali le caratteristiche delle

---

<sup>1</sup> Una visione antropocentrica ma allo stesso tempo non sospesa in un vuoto sociale, orientata al colloquio tra discipline a diverso titolo interessate al lavoro organizzato, è espressa nella sociologia del lavoro di Georges Friedmann. Successivamente, l'esperienza più seria riconducibile a questo "programma latente" è portata avanti dalla prima metà degli anni Ottanta dal Programma Interdisciplinare di Ricerca "Organization and Well-being", coordinato da Bruno Maggi.

relazioni sociali *nei* e *attorno ai* luoghi di lavoro in cui sono presenti numeri significativi di lavoratori provenienti da altre aree del mondo.

Tra le chiavi di lettura, ha orientato questa indagine una teoria chiaramente ispirata al “programma latente” weberiano, ossia la *Teoria dell’Agire Organizzativo* (Maggi, 1984/1990; 2003).

Costruita nel solco di una concezione che intende l’organizzazione come processo di decisioni e azioni, guidato da razionalità intenzionale e limitata, la TAO nella sua piena applicazione permette di evidenziare distintamente e di valutare la congruenza tra le scelte relative ai diversi piani dell’azione organizzativa: quello degli obiettivi, quello delle azioni tecniche e quello della struttura organizzativa, quest’ultima intesa come regolazione di azioni orientate a obiettivi. La struttura, a sua volta, è analiticamente scomposta in coordinamento e controllo dei compiti e struttura sociale, ossia coordinamento e controllo delle persone a cui i compiti sono affidati. Nella struttura sociale è possibile poi enucleare – sempre soltanto in modo analitico – le modalità di coinvolgimento dei lavoratori, costituite dalle scelte di reclutamento e di selezione, di formazione e addestramento, dai compensi e dalle prospettive di carriera, dalle conoscenze possedute dai soggetti agenti, dagli interessi e motivazioni personali, dai significati vissuti e dalle identità. Nell’indagine qui considerata si sono potute approfondire, con un soddisfacente livello di dettaglio, soltanto le modalità di coinvolgimento; il limite principale, ben presente a chi scrive ma dovuto a ragioni pratiche, è che gli altri fondamentali aspetti della struttura organizzativa sono stati esaminati soltanto marginalmente.

In modo complementare<sup>2</sup>, ispirati dalla lettura della sociologia configurazionale di Norbert Elias, abbiamo poi adottato – come chiave di lettura a più livelli di analisi – la classica configurazione fra *radicati*, stabiliti in un determinato luogo (posto di lavoro, comunità urbana o rurale, nazione) da lungo tempo e *nuovi arrivati*, residenti in quel luogo da poco tempo. Ricordiamo

---

<sup>2</sup> Il lettore che desidera approfondire il tema della complementarità tra TAO e analisi configurazionale eliasiana per la ricerca e l’analisi organizzativa può fare riferimento ad Albano, 2010 e Albano, Curzi, Fabbri, 2011.

quanto afferma Elias esaminando i conflitti nella comunità sub-urbana di Winston Parva (nome di fantasia):

“I radicati serravano i ranghi di fronte agli esterni e li stigmatizzavano generalmente come persone di minor valore, considerandole prive della virtù umana superiore – il carisma che distingueva il gruppo – attribuito invece a se stesso dal gruppo dominante [p. 15] ...Grazie al loro maggiore potenziale di coesione e alla sua attivazione attraverso il controllo sociale, i vecchi residenti potevano riservarsi i ruoli dirigenziali nelle organizzazioni locali ... esclusione e stigmatizzazione degli esterni da parte del gruppo dei radicati erano perciò armi potenti usate da questi ultimi per mantenere la propria identità, affermare la propria superiorità e mantenere saldamente gli altri al proprio posto [p. 19] ...poiché nuovi arrivati ed estranei non solo rispetto ai vecchi residenti, ma anche tra di loro, mancavano di coesione non erano in grado di serrare le fila e di contrattaccare [p. 24] ” (Elias, Scotson, 1965; trad. it. 2004).

All'analisi sul coinvolgimento nel contesto lavorativo, si è affiancato un approfondimento su alcuni aspetti della condizione extralavorativa attraverso varie domande utili a ottenere descrizioni sulle situazioni di apertura/chiusura alle relazioni tra colleghi di lavoro (nuovi arrivati e non).

Il tutto sullo sfondo di un altro livello, che deve sempre essere presente in studi configurazionali tra *established* e *outsider*: quello delle istituzioni che regolamentano i diritti e i doveri delle persone che risiedono in un certo territorio e, in questo caso, le modalità di accoglienza e di convivenza di cittadini provenienti da altre nazioni.

Le domande erano tese a ottenere una descrizione della condizione di lavoro e delle relazioni tra i soggetti coinvolti, superando le affermazioni di principio o le opinioni non supportate da precise esperienze sul campo.

Le informazioni ottenute hanno consentito di portare alla luce elementi importanti, seppure incompleti, di un quadro di stratificazione e interdipendenza che caratterizza i lavoratori, radicati e nuovi arrivati, e datori di lavoro. Stratificazione dovuta sia alla mancanza di omogeneità delle culture

nazionali e locali di arrivo, sia alla stessa eterogeneità dei cittadini italiani, in diversi casi provenienti spesso da altre regioni e province.

Una sintesi dei principali risultati della ricerca è esposta di seguito<sup>3</sup>. Nel primo dei successivi paragrafi si illustrano alcune considerazioni di fondo e indicatori oggettivi relativi agli stranieri nel mercato del lavoro italiano e ferrarese. Nel secondo si sintetizzano, perlopiù in forma discorsiva e alla luce dei quadri teorici di riferimento, alcuni dei più importanti risultati di ricerca sul campo; la base empirica è costituita da 200 interviste semi-strutturate a lavoratori dipendenti (125 italiani e 75 stranieri) e 10 interviste non strutturate a datori di lavoro nel 2008 tra ottobre e dicembre<sup>4</sup>.

Anche se la ricerca non concerne solo i lavoratori stranieri, faremo riferimento soprattutto a questi e alle loro relazioni con i lavoratori italiani e gli imprenditori. Il paper si chiude con alcune considerazioni, di carattere generale, sulle politiche d'integrazione sociale degli immigrati, non solo quindi dal punto di vista occupazionale.

### **Considerazioni di fondo: cittadini stranieri nel mercato del lavoro italiano e ferrarese.**

Sino alla fine degli anni Sessanta, l'Italia (come più in generale l'area mediterranea) è stato un Paese di migrazioni prevalentemente in uscita, in molti casi anche verso l'Europa centro-settentrionale. I Paesi dell'Europa Meridionale vedono oggi, a partire soprattutto dagli anni Novanta, flussi d'immigrazione elevati e crescenti che stanno rapidamente costituendo un segmento considerevole di popolazione straniera residente, proveniente da diverse nazioni. Tra le condizioni di sfondo che sostengono le scelte migratorie si possono ricordare: l'implosione del sistema che gravitava attorno al patto di Varsavia, la crescente instabilità nei Balcani, le guerre e le carestie nell'Africa

---

<sup>3</sup> Per maggiori dettagli sui risultati e sulla metodologia si rinvia a Mosca, 2010.

<sup>4</sup> Va evidenziato che le interviste sono state analizzate alla luce di una cospicua mole di conoscenze dirette che Franco Mosca ha maturato nella direzione dell'Osservatorio Provinciale Immigrazione di Ferrara.



subsahariana. La prospettiva per molti migranti - che fuggono da tali situazioni - di finire nelle sacche di lavoro sottopagato, o persino sommerso e illegale, non rappresenta certo un deterrente<sup>5</sup>. Tuttavia, gran parte dei migranti proviene da Paesi in posizioni intermedie nelle graduatorie di sviluppo: “non abbastanza sviluppati da consentire a tutti di coltivare aspettative di una vita migliore in patria, non così poveri da rendere inaccessibili o disumani i viaggi della speranza” (Ambrosini, 2010: 47).

Tra le condizioni di sfondo che attraggono flussi migratori verso i Paesi più ricchi si possono ricordare: l’elevato sviluppo economico, il fabbisogno crescente di servizi di assistenza e di cura legato all’invecchiamento della popolazione e alla frantumazione dei nuclei familiari, la crisi dei “tradizionali” sistemi di welfare, l’emergere di una crescente domanda di lavoro in aree di scarso interesse per la popolazione autoctona; in alcuni casi sono gli stessi mass-media del Paese di arrivo che - recepiti oltre confine - forniscono immagini edulcorate, del proprio sistema economico, dello stile di vita, ecc., che poi vengono amplificate dai passa-parola tra migranti.

Un’azione di governo istituzionale dovrebbe conoscere le varie fasi dei concreti processi migratori e intervenire con regole e azioni idonee a ridurre le incongruenze legate, ad esempio, ai potenziali conflitti sociali, al costituirsi di forme di sfruttamento più o meno organizzate, al mancato rispetto dei diritti umani, con la consapevolezza che l’immigrazione straniera è certo fortemente dovuta all’inadeguatezza delle condizioni di vita nei luoghi di origine ma anche, in alcuni casi, all’incongruenza delle informazioni sulle caratteristiche dei luoghi prescelti, sulle prospettive che essi possono realmente offrire.

---

<sup>5</sup> Nel 2006, l’Istat stimava che l’apporto del lavoro irregolare raggiungesse valori oscillanti fra il 15,3% ed il 17% del PIL nazionale (pari a 230-250 miliardi di euro). I lavoratori non regolari, produttori di tale ricchezza, venivano stimati in 2 milioni e 970 mila, pari al 12% circa della forza lavoro nazionale.

In Italia, secondo i dati forniti dall'Istat<sup>6</sup> al 31.12.2010, gli immigrati hanno superato i 4,5 milioni, circa 300.000 unità in più rispetto a fine 2009, con un'incidenza sulla popolazione complessiva pari al 7,5%; nel nord-est d'Italia tale percentuale va aumentata di circa due punti. Nelle anagrafi della Provincia di Ferrara, territorio in cui si è svolta la ricerca, alla fine del 2009 erano registrati 358.972 residenti, di cui 24.534 stranieri (ossia il 6,8% del totale).

Le indagini trimestrali Istat, realizzate a campione sulla forza lavoro, forniscono il quadro seguente circa l'entità dei lavoratori attivi e dei lavoratori occupati distinti per cittadinanza.

Trimestri	Totale	di cui stranieri	Crescita totale ann. e (cum.)	Crescita stranieri ann. e (cum.)
<i>IV trim. 2005</i>	24.666	1.383 (5,6%)	-	-
<i>IV trim. 2006</i>	24.727	1.513 (6,1%)	+ 61 (+ 61)	+ 130 (+ 130)
<i>IV trim. 2007</i>	24.981	1.749 (7,0%)	+ 54 (+315)	+ 236 (+ 366)
<i>IV trim. 2008</i>	25.125	2.042 (8,1%)	+ 44 (+459)	+ 293 (+ 659)
<i>IV trim. 2009</i>	25.066	2.250 (9,0%)	- 59 (+400)	+ 208 (+867)

Tabella 1 – Forza lavoro al IV trimestre – Anni 2005 : 2009, Italia (in migl.). Fonte: Istat - elaborazioni dell'Osservatorio Provinciale sull'Immigrazione della Provincia di Ferrara.

Dal IV trimestre 2005 al IV trimestre 2009 (Tabella 1), emerge che in Italia:

- la forza lavoro complessiva è cresciuta di circa 400 mila unità, pari a + 1,6% (compresi gli stagionali);
- a tale crescita ha contribuito in modo determinante la forza lavoro straniera, aumentata nello stesso periodo di circa 867 mila unità, pari a + 62,7%;
- l'incidenza della forza lavoro straniera, sul totale delle forze lavoro in Italia è salita dal 5,6% al 9,0%;
- senza la crescita della forza lavoro straniera si sarebbe verificato un calo di circa 467 mila unità, pari a - 1,9%.

<sup>6</sup> Sul versante del lavoro, le fonti informative più importanti sono rappresentate:

- in campo nazionale e regionale, dalle rilevazioni trimestrali Istat sulla forza lavoro;
- in ambito locale dalle banche dati dei Centri per l'Impiego che registrano le assunzioni, i licenziamenti, le sospensioni, le disponibilità e le indisponibilità verso i vari tipi di lavoro, gli stati di disoccupazione e di temporanea mobilità, le conoscenze tecniche apprese dai lavoratori tramite esperienze professionali e/o tramite percorsi scolastici e formativi enucleati.

Si tratta di valori che denotano quanto sia stato rilevante l’impatto della forza lavoro straniera sul mercato del lavoro italiano, tanto da costituire il vero elemento di novità, anche sul versante occupazionale.

Trimestri	Totale	di cui stranieri	Inc. % stranieri	Crescita totale	Crescita stranieri
<i>IV trim. 2005</i>	22.685	1.224	5,4%	-	-
<i>IV trim. 2006</i>	23.018	1.382	6,0%	+ 333	+ 158
<i>IV trim. 2007</i>	23.326	1.584	6,8%	+ 308	+ 202
<i>IV trim. 2008</i>	23.349	1.863	8,0%	+ 23	+ 279
<i>IV trim. 2009</i>	22.922	1.966	8,6%	- 427	+ 103

Tabella 2 – Occupati al IV trimestre – Anni 2005, 2006, 2007, 2008, 2009. Fonte: Istat-elaborazioni dell’Osservatorio Provinciale sull’Immigrazione della Provincia di Ferrara.

Dal IV trimestre 2005 – 2009, secondo le rilevazioni dell’Istat (Tabella 2), gli occupati sono aumentati di 237 mila unità, pari a + 1,0%. Nello stesso periodo, gli occupati stranieri sono aumentati di + 742 mila unità, pari a + 60,6%. L’aumento degli occupati rilevato dall’Istat nel quinquennio, pertanto, va imputato esclusivamente alla forza lavoro straniera, la cui incidenza passa dal 5,4% all’8,6% sul totale occupati.

I dati forniti dai Centri per l’Impiego della Provincia di Ferrara, forniscono cifre molto significative a livello provinciale. Alla fine del 2009, infatti, i Centri per l’Impiego ferraresi, rilevavano 10.293 stranieri in condizione lavorativa, cioè con un rapporto di lavoro subordinato.

Per avvicinarci al tema delle modalità di coinvolgimento dei lavoratori stranieri nelle attività produttive del Ferrarese, è utile poi considerare alcuni dati disaggregati per settori economici; per convenienza ci riferiamo al dato dell’anno che precede la ricerca sul campo (figure 1 e 2).

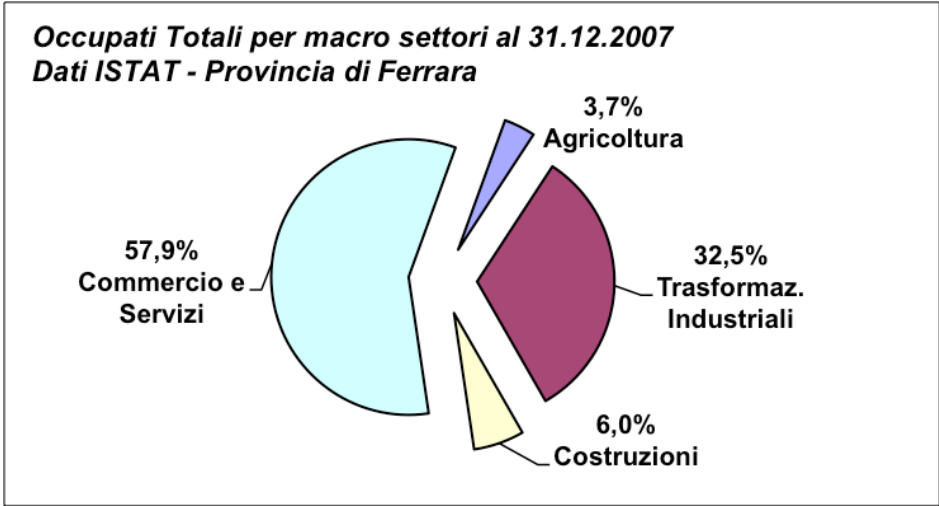


Figura 1

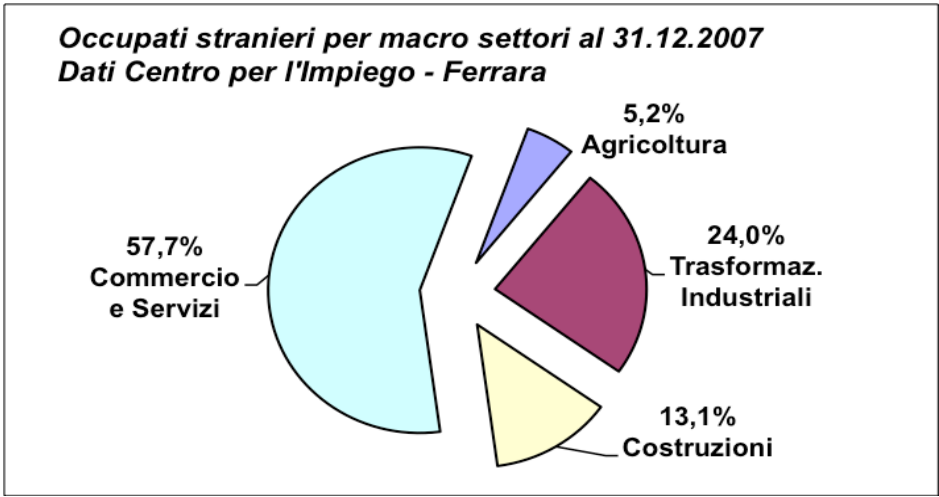


Figura 2

Dal raffronto, tenendo conto dei limiti con cui è attuato vista la diversa fonte amministrativa e il diverso livello territoriale, risulta che alla fine del 2007 gli stranieri avevano livelli relativamente maggiori d'inserimento lavorativo in agricoltura e nelle costruzioni e relativamente minori nel settore delle trasformazioni industriali, mentre l'inserimento nei servizi, che appare su livelli analoghi a quelli della forza lavoro totale, era imputabile soprattutto agli alti livelli occupazionali raggiunti nel campo dei lavori domestici e di assistenza agli anziani.

## **Principali risultati di ricerca**

Per comodità espositiva raggruppiamo i principali risultati in filoni tematici, a ciascuno dei quali corrisponde un sottoparagrafo.

### *Profili dei lavoratori stranieri intervistati, modalità e condizioni di assunzione*

Secondo uno stereotipo diffuso, perlomeno fuori della cerchia degli specialisti, l'immigrazione straniera occupata in attività non impiegatizie è composta da persone con scarsa istruzione, prive dei mezzi necessari per tentare l'integrazione nel mercato del lavoro italiano, incapaci di comprendere le caratteristiche del contesto sociale del Paese di accoglienza.

Il campione in esame non riflette questa immagine: 57 stranieri dei 75 intervistati hanno frequentato infatti la scuola per almeno 11 anni: il 76% contro il 42% dei 125 italiani. I livelli di scolarità relativamente elevati, tuttavia, non comportano in genere lo svolgimento di lavori richiedenti particolari conoscenze e abilità; invece, gli stranieri, soprattutto se donne, risultano determinanti per lo svolgimento di compiti semplici e di fatica, trascurati dagli italiani. Ciò è confermato anche dall'analisi delle retribuzioni mensili dichiarate, da cui emerge inoltre una netta disparità di genere. Considerando ad esempio la fascia di reddito bassa, fino a 1.000 euro mensili netti, troviamo: 27 donne italiane e 19 straniere (in percentuale, rispettivamente il 53% e il 79%); 9 uomini italiani e 11 stranieri (12% vs 21%).

Ai fini dell'assunzione, più delle conoscenze tecniche possedute, giudicate irrilevanti in un caso su due, sembrano importanti, anzitutto, i 'legami forti' (amici, parenti e conoscenti che possono orientare e/o sostenere le singole candidature al lavoro); mediante questi i lavoratori ottengono le informazioni sulle opportunità lavorative, mentre ai datori di lavoro pervengono informazioni sull'offerta e le referenze. Per gli stranieri, più che per gli italiani, è

poi richiesta una disponibilità ad imparare; viceversa, è agli italiani che si richiede di più una qualifica o un diploma professionale<sup>7</sup>.

Nelle unità locali esaminate si è notato che la presenza di lavoratori stranieri tende, in ogni singola impresa, a focalizzarsi su alcune nazionalità. In molti casi, soprattutto quando il datore di lavoro valuta positivamente l'esito della prima assunzione, i primi stranieri assunti agiscono, più o meno consapevolmente, come 'apripista' e/o si fanno garanti rispetto ai connazionali di cui, spesso, promuovono l'assunzione<sup>8</sup>.

Tra gli intervistati, in generale, la conoscenza dei diritti e dei doveri legati alla normativa contrattuale è risultata piuttosto scarsa: il 63,5% dichiara di non conoscerla per niente; per quanto riguarda i lavoratori stranieri la percentuale è addirittura del 79%. Le molte affermazioni degli intervistati circa l'inesistenza di problemi legati alle condizioni di lavoro e all'applicazione del contratto nazionale, prescindono dunque dallo stato di applicazione delle norme collettive; esse sono probabilmente dettate dagli atteggiamenti prevalenti in azienda rispetto al lavoro svolto, dai rapporti interpersonali intrattenuti con i colleghi e col datore di lavoro, dalla valutazione più o meno negativa delle precedenti esperienze lavorative rispetto a quella in corso.

Un altro pregiudizio diffuso riguarda la mobilità lavorativa degli stranieri: il presunto elevato livello è dedotto spesso attraverso l'analisi dei dati sui licenziamenti e sugli avviamenti al lavoro. È vero che gli stranieri sono coinvolti, più degli italiani, nei lavori stagionali e/o precari ed è per tale motivo che i valori statistici degli avviamenti e dei licenziamenti sono elevati. Tuttavia, reperito un lavoro stabile, almeno per quanto concerne il nostro campione, gli stranieri lo cambiano con minore frequenza rispetto agli italiani. Si può

---

<sup>7</sup> In piena sintonia con queste risposte, si è potuto constatare con l'attività dell'Osservatorio Provinciale sull'Immigrazione che molti progetti migratori sono sostenuti da convincimenti circa il fatto che siano veramente essenziali per il buon esito: volontà, disponibilità, sacrificio, coraggio e grande fiducia in se stessi; questo atteggiamento è spesso correlato con la sottovalutazione delle difficoltà legate all'inadeguata conoscenza della lingua e degli usi e delle tradizioni che regolano la vita sociale del Paese verso cui si emigra, nonché la scarsa conoscenza o sottovalutazione dei rischi connessi al viaggio irregolare e/o clandestino e delle norme che consentono la permanenza nel paese prescelto.

<sup>8</sup> Discriminazioni a svantaggio degli stranieri nella fase di assunzione sono documentati in altre ricerche italiane, nazionali e locali: cfr. ad es. Allasino *et al.*, 2004: 3.

ipotizzare che tale fenomeno di *lock in*, caratterizzante questo segmento dell'offerta di lavoro, sia dovuto alla combinazione di alcuni elementi: la scarsa visibilità esterna in termini di qualificazione formativa professionale (non perché assente, ma perché non riconosciuti in territorio italiano gli studi svolti e le esperienze lavorative all'estero); la scarsa tutela in caso di disoccupazione (sia in termini di sicurezza sociale, sia in termini di reti di solidarietà), che può anche portare alla perdita del permesso di soggiorno; un orientamento che pone come priorità il massimo reddito/salario/stipendio immediato per sostenere la famiglia, per ottenere eventuali ricongiungimenti familiari, per far studiare i figli, ecc.<sup>9</sup>

#### *Caratteristiche delle attività lavorative svolte dagli stranieri*

Come ipotesi alternativa, si potrebbe pensare che la maggior stabilità lavorativa derivi da un più elevato grado di soddisfazione; questo però non risulta dai dati: al contrario, i livelli di insoddisfazione si presentano più elevati tra gli stranieri, in particolare se donne, che tra gli italiani.

Per citare un dato: alla domanda "il lavoro svolto coincide con quello cercato", hanno risposto affermativamente 133 intervistati (66,5%), di cui 54 uomini italiani (73%) e 13 donne straniere (54,2%). È verosimile che, superata la prima fase migratoria, molti immigrati maturino aspettative più consone alle capacità e agli studi svolti. Anche le scarse prospettive di avanzamenti e progressioni di carriera giocano un ruolo nel generare insoddisfazione.

Dalle diverse domande inerenti le condizioni di lavoro, si rileva una sorta di *adeguamento rassegnato* che "reifica" e fa accettare come un dato di fatto - poco o per nulla modificabile - la strutturazione organizzativa in atto. Prevale l'atteggiamento di accettazione del lavoro per cui si è stati assunti; lo si difende,

---

<sup>9</sup> La stabilizzazione lavorativa dei lavoratori stranieri è anche legata alla "conquista" di contratti di lavoro regolari, da cui talora deriva una percezione di miglioramento della propria condizione lavorativa e sociale: un elemento di 'carriera' che surroga la ridotta presenza per i lavoratori stranieri di incentivi più classici alla stabilità, come la specializzazione, l'aumento retributivo, il passaggio a mansioni più gradite, ambienti di lavoro più confortevoli, ecc. (Cfr. March, Simon, 1958; trad. it. 1995<sup>2</sup>: cap. 4). Ringraziamo la dott. Alessia Bianco Dolino per questa osservazione.

vivendo come ingiusto l'eventuale spostamento verso altri compiti ritenuti spesso non pertinenti e/o impropri. Un orientamento probabilmente di difesa, giacché poi molti lamentano successivamente una situazione lavorativa incentrata su una rigida separazione dei compiti e sull'attribuzione degli stessi in base alle abilità/capacità possedute. Abilità/capacità che sono acquisibili spesso attraverso spostamenti ad altre attività con il sostegno, per affiancamento, di personale esperto.

Il 70% degli intervistati è stato coinvolto in almeno un'esperienza di formazione. Tuttavia, solo la metà del campione complessivo afferma che l'azienda si interessa alla formazione e provvede a informarne i lavoratori; segnale evidente di bisogni formativi insoddisfatti. Peraltro, si nota una differenza importante tra italiani e stranieri: se i primi partecipano di più a corsi di formazione esterni (49% vs. 29%), i secondi partecipano di più dei primi a formazione per affiancamento a un collega esperto (23% vs. 37%). Associato al fatto che una maggior percentuale di stranieri dichiara di non aver avuto difficoltà di apprendimento delle mansioni rispetto agli italiani (60% vs. 47%), questo dato suggerisce indirettamente che gli stranieri svolgono attività che richiedono competenze minime, rapidamente sviluppabili, o minori responsabilità di quelle che potrebbero assumere in base alle conoscenze effettivamente detenute. In effetti, le dichiarazioni di alcuni intervistati vanno in questa direzione interpretativa:

“ci sono persone arrivate dopo di me, meno esperte, a cui ho insegnato ed ora sono capo-turno... a me non hanno mai dato questa responsabilità (camerunense, trentaquattrenne)”;

“a livello organizzativo ci sono italiani, a livello operaio stranieri (italiano, trentunenne)”;

“sono straniero ... non si fida (ventenne, nigeriano)”

“svolgo spesso i lavori più gravosi (ventottenne, polacco)”.



È da sottolineare inoltre la maggior adattabilità/disponibilità dei lavoratori stranieri, soprattutto maschi, rispetto agli italiani (35% vs. 27%). Tuttavia, nel complesso non emergono dalle interviste distinzioni sistematiche nell'assegnazione dei vari compiti tra italiani e stranieri. Emerge invece, piuttosto chiaramente, una divisione del lavoro accentuata, una specializzazione degli addetti, italiani e stranieri, per singole fasi strutturate in rigida successione, e il controllo gerarchico, che stridono con le enunciazioni della letteratura sulle cosiddette *nuove forme organizzative*.

#### *Rapporti con i superiori e i colleghi*

Seppure in modo circoscritto, dalle dichiarazioni degli intervistati si evincono altre modalità di discriminazione degli stranieri, relative ai diritti derivanti dal rapporto di lavoro; in particolare esse riguardano: il più difficile accoglimento di richieste formulate per far fronte a problemi personali e/o familiari; il mancato riconoscimento di inquadramenti contrattuali più elevati; l'erogazione di una retribuzione più bassa rispetto ai colleghi italiani di pari livello.

Le risposte ottenute sui rapporti intrattenuti con i colleghi hanno consentito di rilevare l'esiguità dei rapporti di amicizia; solo alcuni intervistati hanno dichiarato di aver raggiunto livelli di buona conoscenza con un numero molto limitato di colleghi, fino al punto da riuscire a parlare con loro dei propri problemi personali.

Nonostante la presenza di stranieri nella propria azienda, l'interesse circa le loro tradizioni e usanze risultato del tutto assente tra gli italiani; d'altro canto, solo un paio di stranieri lo pone come uno degli argomenti di discussione con alcuni colleghi.<sup>10</sup> Tra gli stranieri sembra emergere un atteggiamento ambivalente: se una parte tende a 'chiudersi' (soprattutto coloro che sono presenti da più tempo in Italia), un'altra parte (in particolare i più giovani, non coniugati) sembra orientata ad aprirsi al dialogo e al confronto, pur con

---

<sup>10</sup> Si sono rilevate anche situazioni di chiusura degli stranieri verso gli italiani, quando questi sono minoritari nel contesto lavorativo.

prudenza e circospezione; invece, tra gli italiani appare prevalente, anche se non generalizzato, l'orientamento a frequentare solo connazionali.

La condizione lavorativa, vissuta in comune quasi quotidianamente, non rappresenta, nella grande maggioranza dei casi, un incentivo alla frequentazione extralavorativa, così come non appare utile all'instaurazione di rapporti d'amicizia e/o confidenziali. I lavoratori sembrano maggiormente orientati a tenere separata la vita lavorativa da quella extralavorativa, privilegiando probabilmente i rapporti familiari e amicali nati prima dell'ingresso nel mondo del lavoro: è da questi che si aspettano l'eventuale possibilità d'allargare il campo delle frequentazioni.

Alcuni datori di lavoro intervistati hanno raccontato di aver "preso a cuore" i problemi di uno o più stranieri assunti e di averli aiutati nel trovare un'abitazione adeguata e nell'affrontare le difficoltà quotidiane di integrazione in Italia. Alcuni di loro hanno manifestato delusione per il fallimento del tentativo di aiuto o sottolineato l'impossibilità di porre rimedio a una situazione difficile, legata agli atteggiamenti sbagliati degli stranieri interessati. Altri si sono al contrario dichiarati orgogliosi del 'successo' ottenuto, nonostante le critiche avanzate a volte da collaboratori e dipendenti. Le esperienze maturate da questi datori di lavoro, anche nei casi di 'fallimento', hanno indubbiamente una forte rilevanza sociale e testimoniano la condizione di minorità tipica di ogni processo migratorio in assenza di un'azione collettiva idonea ad affrontarla.

Le situazioni di subalternità, a volte riscontrate nel mercato del lavoro, sono emerse anche dalle diverse affermazioni degli stranieri intervistati. Per molti di questi, l'aver sperimentato le difficoltà della vita di migrante irregolare e/o clandestino ha comportato l'abbandono di ogni atteggiamento critico e l'abbassamento delle aspettative. Pertanto, l'ottenimento di un'assunzione regolare e di una retribuzione analoga a quella dei colleghi può costituire, per un periodo più o meno lungo, la realizzazione di un obiettivo appagante, a lungo perseguito. Anche dopo la regolarizzazione, l'eventuale svolgimento di lavori pesanti e/o pericolosi, fonte di *stress psico-fisico*, può passare in secondo

piano per diverso tempo; non è percepita, in questa prima fase, la condizione di minorità che contraddistingue il processo d'inserimento nel mercato del lavoro. In molti casi è presente la consapevolezza di svolgere nel concreto la gran parte dei compiti per i quali gli italiani, a parità di conoscenze tecniche e professionali, sono spesso indisponibili; ma si è portati ad accettare la situazione, molte volte sorretti dalla speranza di un miglioramento futuro e/o di riuscire con questi sacrifici a garantire migliori prospettive ai propri cari ricongiunti o rimasti in patria.

Probabilmente, l'inserimento in settori lavorativi spesso socialmente poco apprezzati e le modalità spesso informali di reperimento di un'occupazione, hanno indotto molti intervistati a sottovalutare i criteri di selezione adottati dal datore di lavoro in fase di assunzione e a ritenere quasi del tutto inutile il possesso di specifiche conoscenze tecnico-professionali.

### **Alcune riflessioni sulle politiche migratorie**

La ricerca nelle imprese ferraresi, pur con i limiti di cui si è detto, fornisce elementi di riflessione per una gerarchizzazione delle priorità di intervento delle future politiche occupazionali e culturali che guardi ai lavoratori immigrati innanzitutto come soggetti di diritti e doveri. Ciò non toglie, come altre riflessioni fanno notare, che essi costituiscano anche fondamentali risorse umane per la nostra economia, nonché individui e gruppi dotati di mezzi per integrarsi nelle organizzazioni di lavoro e nel più ampio tessuto societario. Anche il considerare gli immigrati come parte della società in cui si concentrano alcune vulnerabilità è senz'altro vero, chiamando in causa gli attori delle politiche assistenziali, sanitarie e di sicurezza sociale. Ma una visione dei fenomeni migratori esclusivamente basata su 'funzioni', 'disfunzioni', 'disadattamenti' e 'costi-benefici' è miope e controproducente per tutti. La concezione antropocentrica alla base del 'programma latente' che abbiamo ripreso nella nostra indagine porta a considerare i migranti un segmento di popolazione che, nella ricerca di maggiori livelli di benessere produce

potenziali motivazionali e materiali importanti per la crescita economica, civile e culturale, per il sistema di welfare.

Il mercato del lavoro è, nell'attuale contesto italiano ed europeo, certamente la 'chiave di volta' dell'intero sistema migratorio, sia per i migranti sia per il Paese ricevente. Ma, come osserva Massimo Livi Bacci (2008), legare troppo strettamente i termini migrazioni-lavoro può essere un punto debole se si tiene conto dei cicli economici negativi.

A parte le difficoltà di prevedere il fabbisogno di lavoro in società squilibrate dal punto di vista demografico - quale è la nostra - la persona immigrata che sa di essere 'a tempo' non avrà grandi stimoli a perseguire strategie di piena integrazione sociale. D'altro canto, l'incentivazione al rientro dei migranti temporanei può essere molto costosa e può far scivolare molti nella clandestinità (con tutte le negatività che ciò comporta in primo luogo per queste persone, e poi anche per la collettività)<sup>11</sup>.

L'integrazione sociale è il punto cruciale sui cui dunque c'è ancora molto da fare; non soltanto dal lato degli immigrati e della società civile: pur in diversa misura sul territorio italiano, questi attori già producono risorse di capitale sociale assai significative che semmai vanno generalizzate. C'è molto da fare anche dal lato delle istituzioni pubbliche, in primo luogo lo Stato e gli Enti Locali.

È nell'ordinamento giuridico e amministrativo del nostro Paese che troviamo una base culturale orientata alla distinzione tra *Established* e *Outsiders*. Questi ultimi poi sono a loro volta soggetti a un "ordinamento civico stratificato" in base alla provenienza nazionale (Rinaldini, 2010). Questa base condiziona gli altri livelli di analisi che individuiamo come fondamentali: le comunità locali, urbane e rurali, gli ambienti di vita lavorativi. In tutti questi ambiti, se consideriamo la società civile Ferrarese, notiamo anche spinte in un altro senso, più improntate a una cultura dell'integrazione. Il pettegolezzo, i

---

<sup>11</sup> Per inciso, anche per una visione strettamente funzionalista dell'immigrazione è decisamente contraddittoria un'azione di governo che da un lato lega strettamente - a partire dalla Legge 189/2002 - lavoro e permesso di soggiorno e dall'altro supporta politiche e regole di flessibilità anche numerica nel mercato del lavoro.

rituali di degradazione culturale, aventi per oggetto gli immigrati, esistono ma sono limitati, come ci segnalano gli stessi lavoratori immigrati. Certo, va anche detto che quando gli squilibri di potere sono sanciti a livello giuridico, i radicati non hanno ulteriore bisogno di 'serrare i ranghi'. E oggi questi squilibri di potere tra autoctoni e nuovi arrivati da altre nazioni sono sanciti a livello di ordinamento giuridico. L'esito è una discriminazione, spesso implicita, nei comportamenti verso i lavoratori immigrati.

'Integrazione sociale' è un'espressione che può significare molte cose, anche contrastanti con la concezione dei rapporti sociali da cui abbiamo preso le mosse. Non è questa la sede per discutere in dettaglio i diversi modelli di integrazione, su cui esiste un'ampia letteratura. E tuttavia, alcuni rapidi cenni serviranno a evitare fraintendimenti. Una linea approssimativa di demarcazione di tali modelli è la distinzione tra visioni ottimistiche e visioni pessimistiche. Tra le prime, per fare un esempio, troviamo l'idea liberale e assimilazionista, nata negli anni Venti negli USA. Tale prospettiva è spesso riassunta in una formula: *"to move from peddler to plumber to professional"*. È l'idea, cioè, che gli immigrati iniziano dal basso, dalle occupazioni lasciate dai radicati che sono saliti nella scala sociale delle professioni; con il passare del tempo gli immigrati (e i loro figli e nipoti) diventano a loro volta radicati, cedendo a nuovi arrivati le attività meno ambite. Si tratta di una prospettiva normativa, spesso smentita dai dati empirici, che oggi si presenta sotto formule nuove, più articolate e meno lineari.

Per contro, i pessimisti (più diffusi in ambito europeo) puntano l'attenzione sulla persistenza delle discriminazioni di cui sono vittima gli immigrati (soprattutto quelli provenienti da aree economicamente sottosviluppate), anche dopo decenni dal loro arrivo nel Paese ricevente. In gran parte, gli immigrati e i loro discendenti restano intrappolati in segmenti secondari del mercato del lavoro.

A nostro avviso entrambe le visioni sono da rifiutare: in un caso per l'evidente etnocentrismo che ne è alla base, nell'altro per l'altrettanto evidente relativismo assoluto. Ottimismo e pessimismo, intesi come giudizi a priori, sono

vittime dello stesso errore di lettura: la reificazione dei rapporti sociali realizzati come unico livello della realtà sociale, a detrimento delle variazioni possibili seppur non ancora attualizzate.

Siamo evidentemente consapevoli che le migrazioni avvengono in contesti molto spesso assai vincolanti per chi le vive da protagonista (non solo nei casi estremi di fuga da persecuzioni e guerre). Certamente, i Paesi riceventi non hanno opinioni pubbliche benevole nei confronti dei migranti: sicuramente, spesso la politica rifiuta il compito di regolare i fenomeni preferendo sfruttare le tensioni a fini elettoralistici. Ma il protagonismo di molti migranti, persone spesso altamente motivate e dotate di grande spirito di iniziativa, e dei network informali e formali a cui danno vita, è una risorsa che può essere usata per ribaltare svantaggi di partenza, stereotipi, schemi politici (apparentemente contrapposti) incapaci di riconoscere la realtà come processo che contiene in sé gli elementi del mutamento sociale; di conseguenza sterili, impossibilitati a generare le “riforme possibili”. Per entrambi il sistema sociale è dato, che piaccia o meno, e se cambia non è dato sapere in anticipo in quale direzione.

Anche e soprattutto con riferimento alla ricerca sul campo, l'espressione “integrazione sociale” assume entro una concezione della realtà sociale come processo un profilo ben preciso, che guarda al riconoscimento sociale dell'individuo. Di seguito individuiamo quattro idee portanti di ciò che intendiamo per integrazione sociale.

- Integrazione non significa, come oggi accade anche tra molti immigrati, *adeguamento rassegnato* a strutture organizzative reificate e fedeltà incondizionata a un datore di lavoro dal quale si è ‘presi a cuore’. L'acritica accettazione delle condizioni di lavoro, non solo ostacola la percezione delle discriminazioni, a detrimento dei diritti e dell'identità individuale e sociale dei lavoratori immigrati, ma riduce altresì le opportunità di sviluppo di competenze organizzative, o l'instaurarsi di relazioni collaborative con lavoratori di altri gruppi culturali, o con gli stessi livelli di direzione aziendale. Contrariamente alle attese, indotte dalla letteratura organizzativa *mainstream*

che parla di “post-fordismo” e “post-taylorismo”, nei settori presi in esame sembra essersi accentuata la divisione del lavoro e la specializzazione degli addetti per singole attività preordinate in stretta successione lineare, con scarse comunicazioni. Le situazioni che potrebbero consentire l’instaurazione di confronto e dialogo appaiono circoscritte ai momenti di condivisione di pause brevi, sempre più ridotte. Occorre agire in controtendenza, favorendo la comunicazione, lo scambio di vedute sui contenuti del processo, la riflessione per la produzione di competenze nuove: ogni processo innovatore ha un carattere intrinsecamente collettivo, basato “sulla comunicazione, interazione, partecipazione e collaborazione tra una varietà e pluralità di attori” (Antonelli, 2010: 43).

- L’integrazione deve costituire una risposta alla frantumazione delle relazioni sociali nei luoghi di lavoro che mette in concorrenza lavoratori ‘disposti a ogni sacrificio’ con lavoratori che sperano almeno di non peggiorare le proprie condizioni rispetto alla generazione precedente. La configurazione *radicati* e *nuovi arrivati*, per come emerge dalle interviste, appare stratificata su diversi piani e si presta ad articolate interpretazioni: ad esempio, in alcuni casi, la si rileva anche tra italiani di diversa origine regionale; ma le risposte degli intervistati, sulle caratteristiche degli scambi verbali e delle frequentazioni lavorative (ed extra), sulla distribuzione dei compiti, sul controllo del lavoro svolto, unite alle descrizioni della giornata lavorativa, accreditano – oltre a quanto abbiamo detto circa i forti squilibri di potere stabiliti dall’ordinamento giuridico - l’ipotesi di una più generale frantumazione delle relazioni tra colleghi. La struttura dei compiti e le modalità di svolgimento degli stessi, che si evincono dall’indagine di terreno, tendono a ridurre al minimo le possibilità di dialogo espressivo tra lavoratori: occorre agire in controtendenza, favorendo la socialità, lo scambio culturale, le relazioni informali dentro i luoghi di lavoro.

- Dell’integrazione sociale dei nuovi arrivati si devono far carico diversi attori, in primo luogo le istituzioni pubbliche. La normativa italiana sull’immigrazione

non prevede solo il reperimento di un lavoro stabile prima dell'arrivo e, successivamente, per restare regolarmente in Italia; essa obbliga il datore di lavoro, se vuole assumere un cittadino non comunitario, a farsi carico del migrante. Lo vincola in prima persona a sottoscrivere un contratto di soggiorno in qualità di garante della situazione occupazionale e abitativa dello stesso ed, eventualmente, a sostenere il pagamento delle spese di rientro in patria, qualora lo straniero sprovvisto delle necessarie disponibilità economiche debba farvi ritorno in modo forzoso. Un insieme di obblighi che rappresentano un deterrente all'assunzione di personale non comunitario per tutti gli imprenditori e che, in parte, giustifica la scarsa presenza di stranieri nelle grandi aziende. Quando un datore di lavoro utilizza i decreti flusso del Governo e, successivamente, si presenta presso gli organi di pubblica sicurezza per sottoscrivere il contratto di soggiorno, accettando in molti casi di far emergere dall'irregolarità e/o dalla clandestinità un migrante straniero, anche solo inconsapevolmente, può aspettarsi riconoscenza. Spesso tale aspettativa si trasforma in una richiesta di *sudditanza*, di acritica accettazione di un rapporto di lavoro che è incongruente rispetto alle conoscenze tecniche possedute e alle aspettative di crescita individuale; si tratta di un modo poco efficace di coinvolgimento, che alla lunga produce insoddisfazione crescente verso la propria condizione lavorativa.

- L'integrazione, infine, non può essere limitata alle relazioni strettamente professionali e organizzative della situazione di lavoro; queste stanno in relazione reciproca con le altre condizioni di vita degli individui, elementi dell'ambiente più ampio con cui l'organizzazione produttiva definisce reciprocamente i propri destini: dalla ricerca, se si escludono i rapporti strumentali per trovare il lavoro o per cambiarlo, emerge invece l'esiguità dei rapporti di amicizia e conoscenza; spesso, la presenza di stranieri nella propria azienda non produce interesse verso le loro forme culturali e stili di vita. Tra gli stranieri sembra emergere un atteggiamento ambivalente: se una parte sembra orientata a chiudersi (soprattutto coloro che sono da più tempo in Italia)



un'altra parte sembra in linea di principio favorevole ad aprirsi al dialogo e al confronto, pur con prudenza e circospezione.

Emergono dunque molti aspetti su cui intervenire, ma l'azione di raccordo da mettere in campo deve essere anzitutto di tipo culturale e guidata dalle istituzioni. Essa deve essere tesa – ad esempio attraverso la comunicazione istituzionale e pubblica e attraverso il sistema di istruzione pubblica – a evitare che si consolidino nella pubblica opinione *paradigmi generalizzanti*, basati sull'appartenenza etnica e/o religiosa, fonti delle segregazioni e di atteggiamenti e comportamenti xenofobici.

L'azione di raccordo più specifica deve inoltre essere multilivello. Essa chiama in causa, cioè, diverse sfere istituzionali. Sul versante giuslavoristico, gli operatori del diritto hanno il compito di individuare le forme per regolamentare relazioni di lavoro oggi troppo squilibrate a favore della ricerca – pur legittima – del profitto economico. Questo problema per il vero non concerne solo i nuovi arrivati, ma è chiaro che spesso sono gli immigrati ad essere più vulnerabili, soprattutto se non sono cittadini comunitari<sup>12</sup>. Sul versante delle relazioni industriali, i sindacati dei lavoratori devono fare un maggiore sforzo d'inclusione dei nuovi arrivati, anche soprattutto attraverso corsi di 'alfabetizzazione' su quelli che sono i diritti contrattuali, spesso ignoti agli interessati.

Sul versante dell'azione di governo – a parte la politica culturale sopra accennata – è necessario un grande investimento nell'ambito della formazione e dell'istruzione superiore. Anzitutto, sarebbe necessario favorire l'apprendimento della lingua nazionale con strumenti come le 150 ore o simili. Troppi immigrati oggi conoscono poco la lingua nazionale o al massimo sue varianti dialettali. Per i figli degli immigrati occorre un piano straordinario di

---

<sup>12</sup> È ben vero che il sistema giuridico italiano, se si esclude l'accesso al lavoro nel settore pubblico, non fa significative distinzioni tra cittadini italiani e stranieri regolarmente presenti. Tuttavia, diverse indagini rilevano che in pratica gli stranieri hanno minori tutele, soprattutto se provengono da Paesi extracomunitari, nell'accesso al mercato del lavoro regolare, in materia di infortuni, nel riconoscimento di adeguati livelli retributivi: cfr. ad es. Ministero delle Pari Opportunità - Unar, 2006.

recupero dei fallimenti scolastici, spesso anch'essi dovuti alla scarsa conoscenza della lingua italiana. Anche in questo caso, ovviamente non si tratta di interventi che riguardano solo gli immigrati. L'attuale transizione da un'economia prevalentemente basata sulla manifattura a un'economia dei servizi, nonché il passaggio nella stessa manifattura da lavori manuali a funzioni di controllo, richiedono un forte investimento in formazione per favorire l'apprendimento organizzativo. Per quegli immigrati poi che hanno già conseguito in patria titoli di studio post-diploma, occorre superare i limiti del nostro sistema universitario e avviare una politica dei riconoscimenti delle equipollenze e delle integrazioni - laddove queste risultino necessarie - per validare un titolo di studio nel nostro Paese. In questo caso il capitale culturale è già formato, occorre evitare semmai il *brain waste*.

Inoltre, vanno potenziati i canali ufficiali di mediazione tra domanda e offerta di lavoro. L'elevata informalità dei processi di inserimento/ricerca di un lavoro, lo scarso peso delle istituzioni abilitate per legge a gestire la mediazione tra lavoratore e datore di lavoro (Agenzie private e Centri per il lavoro) sono condizioni che agevolano la nascita di rapporti anomali, di favoritismo e riconoscenza e di tensione e conflitto tra datore di lavoro, lavoratore e mediatore (parente, amico, conoscente, persona influente per ragioni politico/sociali, ecc.) e che possono alimentare aspettative molto più ampie del consueto nell'ambito dei diversi rapporti di lavoro.

Sul versante legislativo, occorre poi finalmente giungere a una riforma organica delle norme che regolano l'acquisizione della cittadinanza. Il testo fondamentale sulla materia è del 1992: i vent'anni che sono trascorsi da allora sono solo nominali; in realtà si tratta di un testo sorto in un'altra "epoca"<sup>13</sup>. Occorre guardare alle esperienze di altri Paesi: non certo da prendere a modello (ogni Paese ha le sue specificità) ma perché possono suggerire pratiche *satisfying*, nell'accezione simoniana. Citiamo ancora Livi Bacci:

---

<sup>13</sup> Quella legge peraltro, basata su un disegno di legge presentato nel 1960, era prevalentemente tesa a mantenere gli emigrati italiani e i discendenti dentro la comunità politica di origine; leggi più recenti, come la Legge 94/2009, lasciano sostanzialmente inalterato il carattere 'familistico' della Legge 91/1992 (Zincone, Basili, 2010).

“È necessario perciò un cambio di filosofia. All’immigrato non chiedo «cosa sai fare» o «che lavoro ti appresti a fare nel nostro Paese», ma «chi sei» e «qual è il tuo programma di vita». Non è (solo) l’esistenza di un posto di lavoro che determina l’ammissione dell’immigrato, ma anche la qualità del capitale umano, la capacità e la volontà di inclusione. L’immigrazione non è una protesi temporanea di una società anchilosata che stenta a muoversi, ma un trapianto permanente” (Livi Bacci, 2008: 944).

## **Conclusioni**

Circa trent’anni fa, in un rapporto di ricerca finanziato dalla Fondazione Volkswagenwerk sui *Gastarbeiter* nella BRD, Hermann Korte osservava:

“Tedeschi e stranieri si trovano insieme in un processo di sviluppo, che può avere corsi diversi: in un caso la direzione della maggior collaborazione, nell’altro la direzione del maggior scontro. Nel mezzo c’è un ampio spettro di possibilità. Se queste non saranno sfruttate, si assisterà a notevoli conflitti [...] reciproca avversione che infine potrà sfociare in aggressioni e violenze reciproche” (Korte, Schmidt, 1983: 97).

Un’azione fondamentale nel prevenire situazioni del genere – in alcuni casi già osservabili – può essere messa in campo proprio nella sfera del lavoro, sia a livello di singola organizzazione sia di politiche del mercato del lavoro. Il lavoro retribuito è nella società contemporanea fulcro dell’identità sociale e individuale; è quindi elemento indispensabile per l’integrazione sociale. Le politiche occupazionali devono favorire, conseguentemente, non solo l’allargamento del numero di occupati tra le forze lavoro, bensì anche la conciliazione con i tempi di vita extra-lavorativa, il benessere organizzativo, la valorizzazione intellettuale e l’integrazione morale e sociale dei lavoratori, compresi quelli provenienti da altri Paesi.

Non si tratta però solo di definire quali protezioni e diritti sociali vadano allargati agli immigrati: “... i fenomeni migratori pongono in discussione alcuni assunti centrali della convivenza collettiva, come i contenuti delle identità in cui

ci riconosciamo, i confini dell'appartenenza e l'estensione della solidarietà reciproca" (Ambrosini, 2009: 251).

Inoltre, l'integrazione e la valorizzazione dei lavoratori di ogni origine, oltre a fini in sé riconosciuti dalla civiltà giuridica europea, costituiscono importante premessa per l'innovazione tecnica, di prodotto e organizzativa, sempre più indispensabile nella competizione internazionale, soprattutto in questa fase di crisi che non è soltanto di origine finanziaria ma anche reale.

La ricerca qui presentata costituisce solo un piccolo - speriamo significativo - tassello di un "programma latente" necessariamente più ampio, che potrà dare una base più obiettiva alle future politiche di programmazione e integrazione sociale e alla valutazione di quelle sin qui perseguite.

## Riferimenti bibliografici

ALBANO R.

2010 La Teoria dell'Azione Organizzativa, in Fabbri T.M. (Ed.), *L'organizzazione: concetti e metodi*, Roma: Carocci.

ALBANO R., CURZI Y., FABBRI T.

2011 Apprendimento organizzativo e ricerca intervento. L'organizzazione degli individui, *Cambio – Rivista sulle trasformazioni sociali*, I, 1: 131-138.

ALBANO R., MASINO G., MAGGI B.

2010 *The Relevance of Giddens' Structuration Theory for Organizational Research*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

ALLASINO E., REYNERI E., VENTURINI A., ZINCONI G.

2004 La discriminazione dei lavoratori immigrati nel mercato del lavoro in Italia, *International Migration Papers*, 67- I, Ginevra: ILO.

AMBROSINI M.

2009 Multiculturalismo e cittadinanza, in Sciolla L. (Ed.), *Processi e trasformazioni sociali. La società europea dagli anni '60 ad oggi*, Bari: Laterza.

2010 *Richiesti e respinti. L'immigrazione in Italia, come e perché*, Milano: Il Saggiatore.

ANTONELLI C.

2010 *La mossa del cavallo. Verso una economia politica liberalsocialista*, Torino: Rosenberg & Sellier.

ELIAS N., SCOTSON J.L.

1965 *The Established and the Outsiders*, London: Sage; trad. it. 2004, *Strategie dell'esclusione*, Bologna: il Mulino.

KORTE H., SCHMIDT A.

1983 *Migration und ihre sozialen Folgen, Förderung der Gastarbeiterforschung durch die Stiftung Volkswagenwerk 1974-1981*, Göttingen.

LIVI BACCI M.

2008 *Migranti: una nuova logica è possibile*, *il Mulino*, 5, 2008: 939-946.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etaslibri.

2003 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Toulouse : Octarès Editions.

MARCH J.G., SIMON H.A.

1958 *Organizations*, New York: John Wiley & Sons; trad. it. 1995, 2° ed., *Teoria dell'organizzazione*, Milano: Etaslibri.

MINISTERO DELLE PARI OPPORTUNITÀ - UNAR

2006 *Un anno di attività contro la discriminazione razziale, Rapporto 2005*, Roma: Demetra, Atti e interventi.

MOSCA F. (Ed.)

2010 *Italiani e stranieri nelle imprese ferraresi. Relazioni e configurazioni sociali*, Provincia di Ferrara: Assessorato Politiche del Lavoro e Formazione Professionale.

RINALDINI M.

2010 *Lo status di immigrato alla luce del concetto di stratificazione civica: alcune riflessioni sulla situazione italiana*, *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2, aprile-giugno: 101-120.

WEBER M.

1908 *Methodologische Einleitung für die Erhebungen des Vereins für Sozialpolitik über Auslese und Anpassung (Berufswahlen und Berufsschicksal) der Arbeiterschaft der geschlossenen Grossindustrie*, in Id., 1924, *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*, Tübingen: Mohr; trad. it. 1983, *Metodo e ricerca nella grande industria*, Milano: Angeli.

- 1909 Zur Psychophysik der industriellen Arbeit, in Id., 1924, *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*, Tübingen: Mohr; trad. it. 1983, *Metodo e ricerca nella grande industria*, Milano: Angeli.

ZINCONI G., BASILI M.

- 2010 *Country Report: Italy*, EUDO Citizenship Observatory, European University Institute, Robert Schuman Centre for Advanced Studies, in coll. with Edinburgh Univ. Law School, Badia Fiesolana, San Domenico di Fiesole (FI), <http://www.eudo-citizenship.eu/>.